Nino Carvalho

*introdução por **Rafael Rez***

METODOLOGIA PEMD

Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital

Passo a passo para atuar
em alto nível e se diferenciar em um
mercado cada vez mais competitivo

DVS EDITORA

METODOLOGIA

PEMD

Planejamento
Estratégico de
Marketing na Era
Digital

METODOLOGIA

PEMD

Planejamento
Estratégico de
Marketing na Era
Digital

DVS Editora Ltda 2023 – Todos os direitos para a língua portuguesa reservados pela Editora.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, ou transmitida por qualquer meio, seja na forma eletrônica, mecânica, fotocopiada, gravada ou qualquer outra, sem a autorização por escrito dos autores e da Editora.

Coordenadoria Editorial: Índice

Edição, Preparação e Revisão de Textos: Lidyane Lima

Revisão Técnica: André Miceli e Frederico Carvalho

Leitura Final: Renan Silvestre

Design de capa, projeto gráfico e diagramação: Bruno Ortega

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Carvalho, Nino
Metodologia PEMD : planejamento estratégico de marketing na era digital / Nino Carvalho. -- São Paulo : DVS Editora, 2023.

Bibliografia.
ISBN 978-65-5695-092-1

1. Administração de empresas 2. Marketing 3. Marketing digital 4. Metodologia 5. Mídia social 6. Planejamento estratégico I. Título.

23-154177 CDD-658.85

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing : Planejamento estratégico 658.85

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Nota: *Muito cuidado e técnica foram empregados na edição deste livro. No entanto, não estamos livres de pequenos erros de digitação, problemas na impressão ou de uma dúvida conceitual. Para qualquer uma dessas hipóteses solicitamos a comunicação ao nosso serviço de atendimento através do e-mail: atendimento@dvseditora.com.br. Só assim poderemos ajudar a esclarecer suas dúvidas.*

Nino Carvalho

introdução por ***Rafael Rez***

METODOLOGIA PEMD

Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital

Passo a passo para atuar
em alto nível e se diferenciar em um
mercado cada vez mais competitivo

DVS EDITORA

www.dvseditora.com.br
São Paulo, 2023

Marketing takes a day to learn.
Unfortunately, it takes a lifetime to master.

(Tradução livre: Marketing se aprende em um dia.
Infelizmente, leva uma vida para dominá-lo.)

Philip Kotler

Dedicatória

À minha esposa, Lilli, que foi uma guerreira incansável durante todo o meu percurso, particularmente no incentivo essencial para a confecção deste livro.

Aos meus filhos, José Frederico e Henrique; à minha família (mãe, pai, irmãos) e ao Pixo. Amo-os muito.

Aos que lutam pelo verdadeiro Marketing.

Agradecimentos

Muitíssimo obrigado aos colaboradores da obra, especialmente aos revisores técnicos, André Miceli e Frederico Carvalho, ao autor da introdução, Rafael Rez, aos colegas que assinaram os boxes complementares, aos que cederam suas declarações e opiniões, bem como aos demais contribuidores deste livro. Obrigado pelos depoimentos de Karla Passeri, Camila Renaux, Rafael Coimbra e Marcos Facó.

Muito obrigado aos meus alunos, particularmente os que estudaram nos meus cursos no Marketing Elevation: Formação de Consultores, Programa Avançado em Marketing e na Formação em PEMD. Obrigado aos alunos do IPAM, IPOG, Karel de Grote e de todas as instituições pelas quais passei ao longo da carreira docente.

Obrigado aos professores que mais me marcaram – Marcos Alexandre, Boanerges Lopes, Flávia Cavazotte, Colin Gilligan, Philadelpho Gomes, Leonardo "Testa" Leopoldino –, além de meu irmão Zeca (José Luis Felicio dos Santos de Carvalho) e de meu pai (Frederico Carvalho), dos quais tive a sorte de ser aluno em cursos de mestrado.

Muito obrigado a todos que fizeram parte das minhas equipes, tanto em projetos acadêmicos quanto executivos. Especial agradecimento aos membros dos meus times em trabalhos de consultoria e aos meus parceiros inestimáveis Renan Silvestre, André Gildin e Karla Menezes.

Obrigado a todos os que foram muito importantes em minha vida e carreira (ainda que talvez não tenham ciência disso!):

Luis Sá, Julia Chinelli, Felipe Mamede, Felipe Girão, Sital Dhilon, Neeta Patel, Sumathi Jayaraman, Lizabete Coelho, Mariana Ferraz de Toledo, José Fernando Monteiro, Luiz Moreira Junior, Valdecy Leite, Juliana Saad, Carlo Guizellini, Jorge Duarte, Carla Geraldes, Paulo Meira, Moe Bagheri, João Miguel Lopes, Flávio Horta, Lluis Altes, Mafalda Nogueira, Ricardo Mena, Rui Rosa Dias, Ana Barros, Rui Ribeiro, Bruno Rodrigues, Henrique Souccar, Eric Shaw, Francisco Coelho, Fernando Pinto Santos, Pedro Aguiar, João Rego, Antônio Freitas e Nanci Homa.

E mais um agradecimento à Lidyane Lima, minha consultora editorial, que trabalhou incansavelmente comigo, por dois anos, para ajudar a fazer deste livro uma realidade.

SOBRE O AUTOR

Nino Carvalho,

FCIM, Prof. Ms., PgDip in Marketing

Com mais de 25 anos de experiência, é considerado um dos **pioneiros em Marketing Digital** no Brasil, atuando na área desde 1997. Ocupou posições de destaque em projetos executivos e acadêmicos, em mais de 30 países.

Seu papel no Mercado Digital brasileiro foi fundamental para a evolução do que há hoje em termos de Marketing Online. Considerado referência nacional em Estratégias de Marketing na Era Digital, foi o idealizador e coordenador acadêmico do primeiro programa de MBA em Marketing Digital do Brasil (Facha/IGEC, 2008-10).

Em 2010 criou e assumiu a Coordenação Acadêmica dos cursos de Marketing Digital em programas de MBA, Pós-MBA e Ensino a Distância (EAD) da Fundação Getulio Vargas em todo o Brasil, se tornando o coordenador mais jovem da história da instituição e liderando o maior programa educacional de Marketing Digital da América Latina. Foi homenageado em duas ocasiões pela instituição, ambas em 2013.

Como consultor, Nino Carvalho fundou, em 2008, o primeiro escritório exclusivamente dedicado à Consultoria em Estratégias de Marketing na Era Digital do país, com foco em organizações públicas e privadas de grande porte.

Seu portfólio e experiência incluem marcas de renome internacional, tendo muitos projetos realizados em âmbito de toda a América Latina:

- **Setor Privado**

Toyota, National Football League (NFL-EUA), British American Tobacco (Souza Cruz), Ericsson Latin America, Ipiranga, DuPont Latin America, Dow Latin America, Embratel, EDP, GS1 Brasil, Grupo Multiplan, Grupo Boticário, Claro, Net, Qualcomm, Johnson & Johnson Latin America, Rutgers Business School (EUA), Aperam South America, IBM, Wyeth (Centrum e Advil), MDS Group, Grupo Ultra, eConsultancy (UK), entre tantas outras.

- **Setor Público e outros setores**

Governo Federal de Angola (Anip), Governo do Reino Unido (British Council), Presidência da República, Senado Federal, Embrapa, Finep, FNDE, Superior Tribunal de Justiça, Ministério Público Federal, Procuradoria Geral da República, Tribunal Superior Eleitoral, Exército Brasileiro, Anvisa, Caixa, Banco do Nordeste, Furnas, Ministério da Economia, Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, Comitê Internacional da Cruz Vermelha América Latina, Banco Interamericano de Desenvolvimento, entre tantas outras.

Como executivo, foi diretor de Marketing no British Council para América Latina e Caribe, onde liderou projetos para dezenas de países em todo o mundo. Foi também responsável pela área de Estratégias Digitais da In Press Porter Novelli, uma das maiores agências de comunicação do Brasil. Mais recentemente, foi diretor executivo da MIT Technology Review em Portugal.

Nino Carvalho é graduado em Comunicação Social, mestre em Administração pelo IBMEC e pós-graduado em Strategic Marketing pelo Chartered Institute of Marketing (CIM, no Reino Unido). Também tem cursos pela ESPM (BR), Universidade do Porto (PT), University of Notre Dame (AUS), Liverpool John Moores University (UK), British Chamber of Commerce, entre outras instituições.

Desde 1999, atua como palestrante e docente, tendo ministrado mais de dois mil cursos, workshops e palestras no Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, Colômbia, Reino Unido, Portugal, Espanha, Itália, Hungria, Bélgica, Polônia, Estados Unidos e Hong Kong. Atualmente, leciona regularmente em diversos programas no Brasil, em Portugal e na Bélgica.

No Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM), tido como a principal escola executiva de Marketing de Portugal, dá aulas em cursos de graduação, pós-graduação e mestrado. Na Karel de Grote Hogeschool (KDG, Bélgica), é professor de Digital Marketing Strategy no programa global Business for Exchange. É também professor convidado na Universidade Europeia (PT), Universidade de Coimbra (PT), e foi professor visitante na IULM (Itália), Kodolányi Janos University (KJU, Hungria) e Kozminski University (Polônia). Desde 2016 é membro do comitê da International Conference on Business Information Systems, da Universidade de Leipizig (Alemanha), e desde 2023 é membro da Comissão de Acompanhamento e Avaliação do curso de Licenciatura em Marketing do Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal). No Brasil, é professor e coordenador de diversos programas de MBA no IPOG, desde 2018.

Também desde 2018, passou a oferecer três cursos em seu site – dois voltados para Marketing e outro focado na carreira de consultoria: “Formação em PEMD”,

"Programa Avançado em Marketing" e "Formação de Consultores". Os cursos já formaram centenas de alunos no Brasil, Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Estados Unidos, Espanha, França, Bulgária, Inglaterra e Holanda, entre outros países. Em 2023, ao lado de Renan Silvestre, lançou a Marketing Elevation, uma escola apaixonada por Marketing, dedicada a ajudar a elevar as competências de seus alunos, bem como elevar a barra do mercado de Marketing.

Foi palestrante de diversos eventos nacionais (no Brasil e em Portugal) e em alguns dos mais importantes eventos internacionais da área, como o Digitalks e o Digital Enterprise Summit (DES). Em 2023, foi convidado pelo professor Philip Kotler para palestrar no maior evento de Marketing do planeta, o e-World Marketing Summit (eWMS). Também em 2023, se tornou parceiro oficial da Kotler Impact Inc. para projetos no Brasil e em Portugal, a convite da Country Head da organização, Karla Menezes."

É coautor de e-books, livros e artigos científicos publicados no Brasil e no exterior. Já contribuiu regularmente para matérias e entrevistas de veículos tais como Exame, Época, Estado de Minas, O Globo, Deutsch Welle, America Economia, Consumidor Moderno, Mundo do Marketing, Estado de São Paulo, UOL, Terra, Valor, Globo News, entre outros.

O Nino pelo olhar do Nino

Nasci em Louvain, Bélgica, no mesmo dia de um de meus maiores ídolos, Elvis Presley: 8 de janeiro de 1979. Apesar de ter nascido no exterior, sou brasileiro e português, filho de pais acadêmicos, ambos também brasileiros, que foram fazer seus doutorados na Université Catholique de Louvain. Sou casado com a mineira Lillian e pai do petropolitano José Frederico e do portuense Henrique. Vivemos no Porto, em Portugal, com mais três cães, desde 2015. Sou muitíssimo caseiro, levo uma vida simples e privilegio a qualidade de vida e o futuro dos meus filhos. Leio muito, principalmente livros técnicos e profissionais. Em romances, nos seriados ou em filmes, prefiro temas ligados a biografias, ficção científica e terror. Estudei por pouco tempo piano e violino e, quando jovem, pratiquei por muitos anos judô, luta-livre esportiva e basquete.

Sinta-se a vontade para me contatar. Sempre me esforço para responder a todos, compartilhar materiais de estudo e conhecer melhor os seguidores, leitores e alunos.

- **Blog** > **ninocarvalho.com**
- **LinkedIn** > **@ninocarvalho**
- **Instagram** > **@ninocarvalhoconsultoria**
- **YouTube** > **@ninocarvalho**
- **E-mail** > **contato@ninocarvalho.com**

Revisores Técnicos

Uma de minhas principais preocupações ao fazer um livro para ser utilizado por estudantes e profissionais da área era ter certeza de que seu conteúdo estaria conceitual e tecnicamente correto, atual e que fosse verdadeiramente útil para os leitores. Assim, convidei dois gigantes em suas áreas focais para ajudar no árduo e essencial trabalho de revisar tecnicamente esta obra.

Os dois têm larga experiência no mercado executivo e no ambiente acadêmico, além de produzirem e compartilharem conhecimento regularmente. Essas foram premissas na escolha dos revisores, pois é fator essencial assegurar que você, leitor, terá segurança ao seguir as orientações do livro e atingirá seus objetivos ao adotar a Metodologia PEMD.

Adicionalmente, cabe dizer, tanto o professor Frederico Carvalho quanto o professor André Miceli, ambos me conhecem muito bem e acompanham de perto minha trajetória há muitíssimo tempo, de maneira que não apenas entendem e valorizam a qualidade e a solidez que pretendo imprimir no livro, como também certamente foram extremamente criteriosos na desafiadora tarefa de assinar a revisão técnica da obra.

Acima de tudo, ambos são sensíveis aos desafios da área de Marketing. Eles reconhecem o quão importante é fomentar iniciativas educacionais de qualidade – com vistas a fortalecer nossos estudantes e profissionais, elevando o nível das práticas e reflexões em relação ao papel do Marketing nas organizações – e o quanto precisamos, todos, de profissionais mais bem qualificados atuando na área.

André Miceli

Mestre em Administração pelo IBMEC, com MBAs em Gestão de Negócios e em Marketing, também pelo IBMEC. Pós-graduado no programa Advanced Executive Certificate Program in Management, Innovation & Technology, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e cursou o programa de Negociação da Harvard Law School. Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados pela PUC-RJ. Atualmente, é CEO e editor-chefe da MIT Technology Review Brasil. Presidente do conselho da Infobase. Já ganhou mais de 20 prêmios de internet e tecnologia, incluindo o melhor aplicativo móvel desenvolvido no Brasil em 2014. Autor dos livros "Startups: nos mares dos dragões", "Planejamento de Marketing Digital", "Estratégia Digital: vantagens competitivas na internet" e "UML Aplicada: da teoria à implementação".

Frederico Carvalho

Economista (UFRJ) e Estatístico (ENCE-IBGE). Mestre em *Planification du Développement* (University of Antwerpen) e doutor em *Sciences Économiques* (Université Catholique de Louvain), ambos os títulos em universidades da Bélgica. Atualmente é professor colaborador no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi Pesquisador do CNPq e Especialista Visitante na Fiocruz. Foi professor de graduação e pós-graduação em diversas instituições – FGV, COPPEAD, IBMEC, PUC-RJ, UERJ, entre outras. Foi Diretor em instituto de pesquisa de mercado e Diretor de Marketing em instituição educacional. Atuou também como Secretário Geral e Superintendente da Fundação de Comércio Exterior (Funcex). Tem experiência de pesquisa e de consultoria em diversas áreas, com ênfase em Marketing de Serviços, Gestão de Serviços, Organizações Públicas e Avaliação Organizacional. Publicou mais de 70 artigos em periódicos indexados, nacionais e internacionais. Recebeu diversos prêmios acadêmicos no Brasil e no exterior.

Sumário

Prólogo – O que é PEMD? . . . 15
Prefácio . . . 18
Apresentação . . . 30
Introdução . . . 33

PARTE I

CRIANDO AS BASES PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO . . . 36

CAPÍTULO 1 – O Impacto da Era Digital no Mundo dos Negócios . . . 37
CAPÍTULO 2 – Fundamentos Essenciais . . . 44
CAPÍTULO 3 – Afinal, o que é o Marketing? . . . 53
CAPÍTULO 4 – Comunicação Digital . . . 61
CAPÍTULO 5 – O Marketing na Era Digital . . . 66
CAPÍTULO 6 – Segmentação . . . 74
CAPÍTULO 7 – Segmentação, sim; "Persona", NUNCA! . . . 83
CAPÍTULO 8 – Posicionamento . . . 91
CAPÍTULO 9 – Gestão de Marcas: Branding . . . 94
CAPÍTULO 10 – Marketing de Relacionamento . . . 100
CAPÍTULO 11 – Marketing Direto . . . 108
CAPÍTULO 12 – Estratégia . . . 110

PARTE II

INTRODUÇÃO À METODOLOGIA PEMD – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA ERA DIGITAL . . . 117

CAPÍTULO 13 – Noções Elementares de Planejamento . . . 118
CAPÍTULO 14 – Processos e Etapas para um PEMD Eficiente . . . 132
CAPÍTULO 15 – As Etapas do PEMD Dispostas em um Horizonte de Tempo . . . 137
CAPÍTULO 16 – Dicas Valiosas para o Sucesso do seu PEMD . . . 141
CAPÍTULO 17 – Barreiras e Desafios para o PEMD . . . 153

PARTE III

METODOLOGIA PEMD – ETAPA 0: SETUP . . . 162

CAPÍTULO 18 – Orientações Gerais para o Desenvolvimento, a Apresentação e a Defesa do PEMD 163
CAPÍTULO 19 – Definição da Marca-alvo (Organização, Produto ou Serviço) . . . 168
CAPÍTULO 20 – Definição de Stakeholders (Públicos de Interesse) . . . 171
CAPÍTULO 21 – Definição dos Competidores . . . 179
CAPÍTULO 22 – Definição do Portfólio de Canais . . . 192

PARTE IV

METODOLOGIA PEMD – ETAPA 1: ONDE ESTAMOS? . . . 196

CAPÍTULO 23 – Diagnóstico: uma Fotografia do Cenário Atual . . . 197
CAPÍTULO 24 – Análise do Macroambiente . . . 207
CAPÍTULO 25 – Metodologia PESTE . . . 216
CAPÍTULO 26 – Análise do Microambiente . . . 238
CAPÍTULO 27 – Passo 1 > Auditoria das Capacidades Internas . . . 242
CAPÍTULO 28 – Passo 2 > Auditoria do Atendimento e do Relacionamento com os Stakeholders . . . 254

CAPÍTULO 29 – As Auditorias do Site: Passos 3, 4 e 5 da Análise do Microambiente 269
CAPÍTULO 30 – Passo 3 > Auditoria do Site > Tráfego 272
CAPÍTULO 31 – Passo 4 > Auditoria do Site > Experiência do Cliente 276
CAPÍTULO 32 – Experiência do Cliente > Arquitetura da Informação 287
CAPÍTULO 33 – Experiência do Cliente > Usabilidade 300
CAPÍTULO 34 – Experiência do Cliente > Acessibilidade 309
CAPÍTULO 35 – Passo 5 > Auditoria do Site > Análise de SEO 321
CAPÍTULO 36 – Passo 6 > Auditoria Social 336
CAPÍTULO 37 – Auditoria Social > Análise de Sentimento 360
CAPÍTULO 38 – Matriz SWOT: Organizando e Priorizando o Diagnóstico Estratégico 365

PARTE V

METODOLOGIA PEMD – ETAPA 2: PARA ONDE VAMOS? 378

CAPÍTULO 39 – Direcionamento: Traçando a Rota do seu PEMD 379
CAPÍTULO 40 – Definindo os Objetivos Organizacionais para o PEMD 387
CAPÍTULO 41 – Orientações Estratégicas para Marketing na Era Digital 395
CAPÍTULO 42 – Fatores Críticos de Sucesso 404
CAPÍTULO 43 – Indicadores-chave de Performance (KPIs) 410

PARTE VI

METODOLOGIA PEMD – ETAPA 3: COMO CHEGAREMOS LÁ? 420

CAPÍTULO 44 – Plano Tático: a Última Etapa do PEMD, não a Primeira (ou Única) 421
CAPÍTULO 45 – Desenvolvimento do Plano Tático de Ações de Marketing na Era Digital 426
CAPÍTULO 46 – Recomendações Táticas por Stakeholder – Cliente 431
CAPÍTULO 47 – Recomendações Táticas por Stakeholder – Prospects 448
CAPÍTULO 48 – Recomendações Táticas por Stakeholder – Imprensa e Influenciadores 459
CAPÍTULO 49 – Recomendações Táticas por Stakeholder – Colaboradores 471
CAPÍTULO 50 – Recomendações Táticas por Stakeholder – Talentos 479
CAPÍTULO 51 – Recomendações Táticas por Canal 489
CAPÍTULO 52 – Recomendações Táticas por Canal – Site 493
CAPÍTULO 53 – Recomendações Táticas por Canal – Redes sociais 508

PARTE VII

REFLEXÕES FINAIS E CONTEÚDO COMPLEMENTAR 510

Reflexões e Perspectivas 511
Conteúdo Complementar 521

Referências Bibliográficas 525
Índice de Figuras 536
Índice de Quadros 540
Índice de Dicas 542

PRÓLOGO
O que é PEMD?

Vamos começar pelo início, para deixar claro o que é esse tal de "PEMD" que iremos trabalhar ao longo de todo o livro.

Em uma frase, **PEMD** é um acrônimo para **Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital**.

Mas, PEMD vai muito além de uma sigla. É uma sólida e bem-sucedida metodologia de Planejamento Estratégico de Marketing, para empresas de qualquer setor e de qualquer porte, que combina as principais referências teóricas à forte experiência de mercado. A **Metodologia PEMD** já foi aprendida e adotada por centenas de profissionais e organizações em diversos países.

Os primeiros passos da Metodologia PEMD

Em 2007, eu era Diretor de Marketing para o British Council para a região da América Latina e Caribe, e precisei montar um plano de marketing completo e complexo, profundo, contemplando vários mercados, diferentes produtos, concorrentes e públicos.

O desafio era planejar o Marketing de um projeto que, olhando para trás, provavelmente foi uma das **primeiras iniciativas de Transformação Digital** em âmbito global. Entretanto, a expressão "Transformação Digital" ainda não existia à época e, assim, chamamos o projeto de OTP – *Online Transformation Programme* (Programa de Transformação Online), cujo objetivo era definir um modelo para as iniciativas de Marketing na Era Digital do British Council.

Já tinha feito, anos antes, um mestrado com foco em Marketing e Estratégia, incluindo uma disciplina específica de Estratégia com um famoso professor de Harvard. Mas **não me sentia seguro**.

Diversas dúvidas martelavam minha mente: "Quais são os primeiros passos? Como definir as prioridades? Devo estudar os concorrentes de cada mercado/país? Devo ter ações específicas ou uma linha geral? Como fazer um diagnóstico de um mercado tão diferente, como o da Jamaica ou o de Trinidad e Tobago?..." Deu para entender que não era qualquer planinho, né?

Assim, logo busquei estudar e me capacitar. Fui me respaldar em clássicos como o **Planos de Marketing** (de Malcolm McDonald, o pai do planejamento moderno de Marketing) e nas aulas da Especialização em *Strategic Marketing* do

Chartered Institute of Marketing (casa de feras como Dave Chaffey, Chris Fill e Colin Gilligan). Com toda essa base, fiquei mais seguro e dei início ao desafio que recebi do British Council.

Entretanto, na hora de adaptar as metodologias consagradas às pressões e impactos do **ambiente digital**, super recentes e em constantes mudanças, vi que teria problemas. Não ia funcionar. Eu precisava de algo diferente, algo melhor.

Acontece que não havia "algo melhor"! Eu já tinha estudado todos os top feras da área! Ou eu me contentava com as metodologias tradicionais ou me baseava no que fosse só para o Digital, e aí piorava tudo... Como ocorre até hoje, o que chamam de "Planejamento de Marketing Digital" é basicamente focado no **tático**, em quais ações devo fazer no LinkedIn, qual hashtag funciona melhor no Instagram ou quais as boas ferramentas de e-mail, o modelo de funil a replicar e assim por diante.

Isso não me importava e continua me importando muito pouco. O sucesso de um Planejamento Estratégico de Marketing não está na campanha de redes sociais. Isso é tático. Operacional. Braçal.

O desafio reside nas questões **estratégicas**, definições precisas de públicos-chave, auditorias corretas da concorrência, bom alinhamento entre ações e objetivos, entre outros.

Em razão desse claro gap acadêmico e de o foco digital estar voltado exclusivamente ao tático e ao operacional, decidi desenvolver **minha própria metodologia**. Ela precisaria ter **validade científica**, para atender às minhas necessidades do momento, mas também servir para futuros trabalhos de **mercado** – meus e de meus alunos. Ao mesmo tempo, precisaria ser algo flexível, adaptado aos impactos da tecnologia e que utilizasse ao máximo as facilidades e possibilidades do Digital. Em terceiro, deveria ter solidez para ajudar na **tomada de decisões estratégicas**, tendo em vista os pilares estruturais da organização, e não em que dia devo postar o quê.

Esse foi o embrião da **Metodologia PEMD – Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital**.

Metodologia PEMD atinge a maturidade

O primeiro sinal de que o PEMD era uma **metodologia vencedora** veio ainda em 2007, com a aprovação do OTP (*Online Transformation Programme* – Programa de Transformação Online) pelo então *board of trustees* do Governo do Reino Unido (uma espécie de Conselho, com membros do governo e especialistas de

mercado). Em 2008, **lecionei** o PEMD pela primeira vez em um curso de MBA, no Brasil. A recepção dos alunos não poderia ter sido melhor: muitos implementaram a Metodologia PEMD em suas empresas e houve um que passou a vender para os clientes de sua agência.

Cerca de um ano depois, deixei o British Council e comecei minha carreira como **consultor**. Logo para os primeiros dois clientes – a Souza Cruz e a Embratel –, vendi e implementei a Metodologia PEMD com sucesso.

Pronto! O PEMD havia sido **bem recebido tanto no ambiente acadêmico quanto no mercado**. Estava claro que era uma metodologia eficiente e, a partir de então, segui estudando, ensinando e praticando. Melhorando sempre, ajustando ponteiros, aparando arestas...

Desde então, os casos de sucesso foram-se acumulando e, atualmente, só contando meu próprio portfólio, são dezenas e dezenas de organizações públicas e privadas em que a Metodologia PEMD foi desenvolvida. Em muitos casos, treinei a equipe dos clientes para que eles mesmos pudessem fazer seus PEMDs de maneira autônoma. Alguns **exemplos a destacar**: National Football League (NFL), Toyota, Ericsson, Dupont, Wyeth (Centrum e Advil), MDS Group, GS1, EDP, Ministério Público Federal, Procuradoria Geral da República, Senado Federal, entre tantas e tantas outras.

Apesar de minha atuação de mercado ter sido sempre internacional, foi a partir de 2018 que o PEMD veio a ser ensinado também em escolas fora do Brasil. A Metodologia é passada aos meus alunos do IPAM (a melhor escola executiva de Marketing em **Portugal**) e em minha experiência como professor visitante na Karel de Grote Hogeschool, em Antuérpia, na **Bélgica**. Hoje, tenho alunos de mais de 20 países diferentes que aprenderam e aplicam a Metodologia PEMD em seus mercados.

Portanto, PEMD é algo **vivo, atualizado, embasado cientificamente**, e com **aplicação prática comprovada** em diversos tipos de organizações, dos mais variados portes e áreas de atuação e em diferentes mercados.

Este livro vai ensiná-lo a **como colocar em prática a Metodologia PEMD**. Do passo zero à entrega final, independentemente se você for aplicar o Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital para seu próprio empreendimento, na empresa em que trabalha, ou se for vender para clientes de sua agência ou consultoria.

Prefácio

O livro que você tem em mãos traz, detalhadamente, a **Metodologia PEMD**. São anos de estudos, pesquisas, aplicação de conceitos e da própria atuação junto a organizações de grande relevância internacional, tanto no setor privado como no público. Em outras palavras, a exata Metodologia que vendo para meus clientes e que ensino em MBAs e mestrados no Brasil e na Europa é a que você irá aprender aqui.

Além de ser uma sólida fonte de estudos, o livro pretende capacitar profissionais em uma área ainda incipiente nos mercados lusófonos: Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital (PEMD).

Atualmente, é possível observar uma experiência mais madura no mercado no que se refere ao planejamento de campanhas de publicidade e no planejamento tático de ações para as mídias sociais. No entanto, a concentração das habilidades para pensar o rumo estratégico da organização no turbulento cenário cheio de constantes inovações ainda é fragmentada, rasa e, não raro, amadora. O papel do estrategista evoluiu para um executivo vital à organização, que deverá pensar a alocação de recursos, o aprimoramento das capacidades estratégicas de outros profissionais e equipes em áreas-chave da empresa, além de gerar e disseminar insights sobre a influência das forças externas e trabalhar de olho nas tendências de longo prazo do mercado.

Tendo isso em foco, acredite, você está agora se capacitando em um campo não somente com amplas oportunidades no ambiente digital, mas, muito além disso: **os estudos o prepararão para atuar como um executivo vital para o desenvolvimento e a sobrevivência de sua organização, seja qual for o segmento.**

Quem vai se beneficiar com o livro

O conteúdo deste livro é particularmente voltado a profissionais que trabalham na área digital ou em Marketing. Mas os benefícios de sua leitura se estendem a todos aqueles que buscam manter-se atualizados nesse campo de atuação, incluindo alunos e profissionais de gestão, vendas/comercial, design e áreas correlatas à comunicação e à tecnologia, uma vez que, de uma maneira ou de outra, participarão das decisões e atividades ligadas ao Planejamento Estratégico de Marketing.

Trata-se exatamente da mesma abordagem que utilizei e que é adotada até hoje tanto em dezenas de atendimentos a clientes nos setores público e privado por mais de 15 anos quanto em todos os cursos em que lecionei ou coordenei – IGEC/Facha, FGV, IPOG e UFRJ, no Brasil; Universidade do Minho e IPAM, em Portugal; Karel de Grote, na Bélgica, entre outros.

Profissionais que figuram na gestão de organizações de pequeno e médio portes, bem como empreendedores, também precisam desenvolver suas competências em Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital e, certamente, sentirão o quão útil será contar com a Metodologia PEMD para o sucesso de seu negócio.

Consultores, agências e outros especialistas também poderão vender o PEMD como parte de sua oferta de serviços, incrementando suas atividades e prestando serviços de forma mais correta e embasada, o que levará a resultados mais concretos e satisfatórios para seus clientes.

O livro, portanto, é direcionado para aqueles que são responsáveis ou agentes ativos do Planejamento Estratégico de Marketing (on e offline) das organizações, sejam públicas ou privadas, independentemente de seu porte ou setor de atuação.

Uma vez que esteja seguro, dominando a Metodologia PEMD, você conseguirá aplicá-la e adaptá-la a diferentes contingências, setores e organizações de portes e naturezas distintas. A Metodologia é tão flexível que alguns alunos desenvolveram suas próprias variações, como os fundadores da MetaClick, Rodrigo Barreto e Julia Simek, que criaram e aplicam o que chamam de "Lean PEMD" (PEMD Enxuto) para médias empresas na Europa e nos EUA. Outro exemplo é do aluno e consultor Leonardo Duarte, que utiliza o PEMD em centenas de micro e pequenas empresas, por meio de parcerias com o Sebrae em diferentes cidades brasileiras. Em mais um caso, Maurício Faganelo, também aluno e sócio de uma consultoria focada em Gestão, adaptou várias atividades do PEMD em seus serviços consultivos em diversos projetos estratégicos.

Acima de tudo, **este livro pretende municiar os profissionais e futuros profissionais com uma sólida e valiosa Metodologia de Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital**.

Por que uma abordagem que atenda aos mundos público e privado?

De 2009 a 2014, sem deixar a experiência com marcas privadas, dediquei grande parte de meus estudos e projetos de consultoria e de educação (treinamentos, palestras, workshops) a organizações do Setor Público. Em ambos os casos, meu foco compreende majoritariamente grandes organizações, como Presidência da República, Senado Federal, Anvisa, Ministério Público Federal, Ministério da Economia, Exército Brasileiro e Embrapa (como exemplos na área pública), NFL, Toyota, Ericsson, Ipiranga, British American Tobacco, MDS Insure, EDP e Dupont (no mundo privado), entre tantas outras.

Uma das características mais peculiares e interessantes que vêm despertando meu interesse é a crescente percepção sobre o quanto as organizações

dessas áreas, aparentemente tão distintas, têm a aprender umas com as outras. Infelizmente, a realidade mostra um repúdio despropositado das empresas privadas em relação às marcas públicas e vice-versa.

Nos últimos anos tenho treinado profissionais das mais diversas instituições sobre como podem aplicar conceitos do "outro mundo" em suas realidades. *Cases*, frameworks e recomendações já foram passados em cursos a executivos do Ministério da Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público, Universidade Federal do ABC, Furnas, Johnson & Johnson, Pernod Ricard, W/McCann, Havas Brasil, Grupo Ultra, entre tantas outras organizações.

Ambos os ambientes possuem qualidades excepcionais para o sucesso no Marketing na Era Digital e que podem servir de inspiradores exemplos um para o outro. Veja só:

O Setor Público...

- possui DNA propício à comunicação online por ter a função de informar, dar publicidade, relacionar-se e entregar serviços ao cidadão
- não está preso ao mandato da lucratividade, que força as empresas privadas a tomar decisões sob pressão ou com foco no extremo curto prazo
- visa trabalhos em longo prazo, o que facilita que as incursões estratégicas no mundo conectado possam estar embasadas em relacionamento e construção de marca
- reconhece e incentiva a necessidade de capacitação das equipes de comunicação / assessoria de imprensa / marketing para fazer bons projetos de comunicação

O Setor Privado...

- investe muito mais, e de modo mais consciente, em marketing, devido à grande pressão da concorrência e às acirradas disputas pelo mercado-alvo
- possui marcas mais ousadas e mais abertas à inovação e a experimentos, o que é demasiadamente importante em uma área tão nova quanto a do Digital

- tem mais acesso, mais facilidade e flexibilidade na contratação de boas equipes e de bons fornecedores

- consegue disseminar a cultura digital de maneira mais fluida e veloz por toda a organização, em diferentes setores e junto a níveis hierárquicos distintos

Tendo em vista esse mix de oportunidades de intercâmbio de experiências e as similaridades em termos de formas de trabalho e boas práticas em Marketing na Era Digital, este livro não teria a mesma relevância se ignorasse um dos dois lados.

É válido reforçar – como tenho dito já há alguns bons anos para meus alunos – que vale muito a pena que abram suas cabeças para investir em soluções de Comunicação Digital para o Setor Público, bem como a organizações do terceiro setor.

Em adição a ser um interessante segmento de mercado, posto que focaliza o atendimento às demandas de organizações públicas, emerge, ainda, uma sensação de estar contribuindo para algo maior.

Por exemplo, em um artigo sobre o governo eletrônico na Tailândia, constata-se que as ferramentas de Comunicação Digital e, particularmente, as mídias sociais são aliadas do setor público para estreitar laços com seus stakeholders e para concretizar os ideais de um governo aberto, participativo e transparente (Gunawong, 2015). Já pesquisadores brasileiros afirmam que as plataformas digitais são eficazes para o setor público, potencializando a entrega de informações, a interação com os cidadãos e a prestação de serviços governamentais (Neves e Silva, 2021).

Unir as experiências com os dois mundos sempre me ajudou a ter uma visão mais refinada e diferenciada em meus trabalhos profissionais. Acredito que isso possa servir de estímulo para profissionais da área privada ficarem mais permeáveis tanto às possibilidades quanto aos ensinamentos dos organismos públicos e de setores sem fins lucrativos.

PEMD para microempresas e empresas de pequeno porte

Você também pode estar pensando que Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital é algo mais cabível às grandes empresas e que, talvez, por trabalhar em uma pequena organização familiar ou em uma marca de menor porte, seus estudos para o desenvolvimento da Metodologia PEMD podem ser em vão. Ledo engano...

Talvez as grandes empresas tenham mais verba para investimentos e mais fôlego financeiro para sustentar esses investimentos. Talvez algumas das grandes sejam bem assessoradas por excelentes agências. Talvez, por serem líderes em seus segmentos de negócio, ou por atuarem à frente de mercados muito competitivos, sejam mais evoluídas no mundo digital. No entanto, até hoje fico surpreso quando sou convidado para uma reunião em uma megamarca e ouço de seus principais executivos que a empresa precisa de um planejamento, pois está subaproveitando o potencial das novas tecnologias e ainda engatinha nesse "novo mundo".

Nos últimos anos, tive ao menos três oportunidades de desenvolver atividades de Marketing Digital para marcas Top 10 dos rankings da Fortune e da Forbes, em seus braços no Brasil ou na América Latina.

Em 2010, ajudei a desenvolver uma comunidade virtual para consumidores bem especiais (os desenvolvedores de soluções usando as aplicações web da empresa) de uma das maiores marcas do planeta, da área de tecnologia. Jamais imaginaria que uma empresa de tecnologia daquele porte estaria ainda iniciando suas atividades de uso do Digital para estreitar laços com seus principais consumidores e influenciadores. Em 2012, tive a chance singular de conceber o Planejamento Estratégico de Marketing Digital de outra Top 10, que similarmente se encontrava em um momento de virada no mercado brasileiro. Em 2017, fui consultor de uma megamarca norte-americana que buscava suas primeiras atividades digitais junto ao público do Brasil.

Situações mais recentes também ilustram bem esse ponto. Em um caso, em um dos principais organismos federais brasileiros (e com uma das três maiores verbas públicas do país), tive que sugerir a adoção de ferramentas extremamente básicas, como Google Analytics, para acompanhamento das métricas do site, e o MailChimp, como recomendação de uma boa ferramenta gratuita de e-mail marketing. Já no setor privado, uma multinacional portuguesa presente em mais de cem países não sabia sequer puxar um relatório das redes sociais e lutava para ter um aplicativo para dispositivos móveis...

Isso quer dizer que todos, mesmo as megamarcas, estão lutando de modo a conseguir sobreviver no complexo e dinâmico mercado moderno, altamente influenciado pelo cenário digital e por tecnologias de ficção científica (robotização, inteligência artificial, metaversos, realidade virtual e aumentada, entre outros). O momento em que vivemos é uma oportunidade singular para o estrategista de Marketing na Era Digital. Pense que, dentre as grandes empresas dos EUA (com faturamento superior a US$ 1 bilhão), as dificuldades são ainda maiores, ironicamente, pois apresentam estruturas organizacionais, cultura e processos

pouco flexíveis, além de grande dificuldade no recrutamento e manutenção de talentos, como apontado em uma pesquisa da McKinsey, de 2020[1].

Mudar um colosso de grande porte pode ser muito mais desafiador do que apontar bons direcionamentos a um *player* menor. Assim, acredite, seja você um profissional de uma microempresa ou empresa de pequeno ou médio porte, seja de uma megacorporação, uma agência, organização pública ou do terceiro setor, a competência para desenvolver um robusto PEMD o colocará em posição privilegiada hoje e nos anos por vir.

Objetivos do livro

Este livro sobre a Metodologia PEMD demanda e merece ser estudado com calma, degustando (não engolindo!) o conteúdo. É importante que aprenda os conceitos e coloque o conhecimento em prática. Assim, lhe asseguro, será perceptível quão mais bem estruturado você é, frente a seus competidores, e como suas entregas são sólidas, bem embasadas e geradoras de bons resultados.

Após o estudo deste livro, espera-se que você:

- Perceba que o Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital é um conjunto de decisões complexas, cujo detalhamento tático está racionalmente relacionado a todos os elementos que compõem o Mix de Marketing, aos objetivos e às limitações organizacionais (tais como recursos humanos, financeiros e de tempo).

- Possa detectar mudanças no macroambiente, avaliar a posição competitiva de sua empresa e responder rapidamente, por meio de estratégias eficazes no ambiente online, às oportunidades e riscos que o mercado apresenta.

- Esteja apto a construir e implementar o PEMD de uma marca, produto ou serviço, para uma organização privada ou pública, independentemente de seu porte ou segmento de atuação.

- Consiga utilizar o melhor potencial do rol de possibilidades de Marketing disponíveis na internet para lhe auxiliar a alcançar seus objetivos corporativos.

1 Veja mais sobre a pesquisa em "*Managing the fallout from technology transformations*". Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/managing-the-fallout-from-technology-transformations. Acesso em: 9 mar. 2023.

Acima de tudo, o livro sobre a Metodologia PEMD contribuirá para você desenvolver uma mentalidade estratégica ao longo de seus estudos. Chamo de "mentalidade estratégica" a capacidade da empresa (ou do estrategista) para compreender os movimentos do mercado, prever tendências e investir esforços em se preparar hoje para sobreviver e prosperar amanhã.

Naturalmente, há aqueles que, em vez de investir no desenvolvimento de uma sólida mentalidade estratégica, optam por usar a "rota do malandro": copiar cegamente ações bem-sucedidas de outras empresas sem qualquer racional estratégico mínimo. Os resultados podem ser catastróficos!

E asseguro que, após estudar e praticar tendo este livro como um aliado, você se encontrará bem distante de qualquer possibilidade de pensar, fazer ou mesmo participar de alguma iniciativa desastrosa de Marketing na Era Digital.

Por fim, também espero que você fique feliz com o investimento de tempo e de dinheiro em seus estudos e práticas.

Estrutura da Metodologia PEMD e do livro

Um dos principais desafios de qualquer organização é conseguir conceber estratégias e táticas que permitam alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente também no mundo digital.

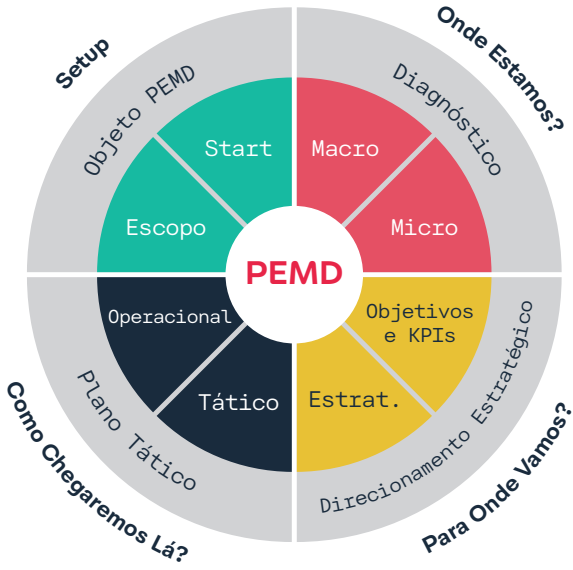
Há mais de 20 anos tenho colecionado experiências em marketing com foco no ambiente digital, tanto em âmbito acadêmico quanto na atuação como executivo. Ao longo desse tempo, tive a oportunidade de trabalhar com algumas das maiores marcas do Brasil e do mundo. Como consequência, cheguei a um modelo de quatro grandes etapas para conceber, do início ao fim, um sólido Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital, conforme você verá no **Quadro 1** a seguir.

QUADRO 1 – Etapas da Metodologia PEMD

N	ETAPA	OBJETIVO DA ETAPA	FOCO	EIXOS DE ATIVIDADE	
0	**Setup**	Definir as limitações do Planejamento e guidelines para condução/gestão	Definição do Objeto do PEMD	Escopo	Start
1	**Onde Estamos?**	Raio-X do momento atual; Ter uma fotografia do cenário	Diagnóstico Estratégico	Macro--ambiente	Micro--ambiente
2	**Para Onde Vamos?**	Horizonte/Visão desejável, bem como indicadores para avaliar o percurso	Direcionamento Estratégico	Objetivos e KPIs	Estratégia
3	**Como Chegaremos Lá?**	Proposição de ações e orientações para implantação e controle	Plano Tático	Ações Táticas	Gestão Operacional

Observe, na **Figura 1**, como fica o modelo mental da Metodologia PEMD, refletindo as etapas e os desdobramentos necessários à sua consecução:

FIGURA 1 – Modelo Mental da Metodologia PEMD



Este livro está, portanto, estruturado com base nessas quatro etapas, detalhadas na Parte III (Etapa 0 – Definição do Objeto do PEMD), Parte IV (Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico), Parte V (Etapa 2 – Direcionamento Estratégico) e Parte VI (Etapa 3 – Plano Tático), que compreendem o *core* dos ensinamentos aqui passados, bem como a maior quantidade de páginas e capítulos.

O momento preliminar – as Partes I e II – trata de alguns conceitos fundamentais para a compreensão do Marketing na Era Digital e seus desdobramentos, além da introdução à Metodologia PEMD. A Parte VII conclui o livro e traz um compilado de referências para consulta e estudos complementares, com indicações de livros, artigos, sites e blogs, além de perfis de profissionais relevantes. Você encontrará ainda materiais atualizados e complementos ao livro no **Espaço aPEMDiz**.

Escopo e limitações da obra

Qualquer livro, trabalho acadêmico ou profissional atual tem limitações. No mundo digital, dada a novidade inerente ao próprio tema e seus desdobramentos, bem como a relação íntima com tecnologia e com outras características específicas da internet, as limitações certamente são ainda mais expressivas. Aliás, a aparência de ser um meio "barato" de se investir e de que "qualquer jovem sabe mexer em redes sociais" pode conduzir a equívocos. Não se engane: as limitações da empresa sempre estarão lá e devem ser consideradas na concepção de um Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital.

Apesar de tanto tempo de pesquisa, do aprimoramento da Metodologia (nos últimos 15 anos tenho aplicado a Metodologia PEMD em dezenas e dezenas de organizações e orientei, literalmente, milhares de trabalhos, acadêmicos e profissionais, sobre o tema), e mesmo com a vasta quantidade de fontes consultadas durante todo esse percurso (literatura acadêmica, artigos de internet, notícias jornalísticas, infográficos, pesquisas secundárias, entre outros), é tarefa vã acreditar que os dados apresentados continuarão valendo por longo tempo, ou que não aparecerão mais *cases* fantásticos para ilustrar uma série de tópicos aqui abordados.

Sendo assim, não há qualquer pretensão de escrever um livro atemporal, imutável, impermeável ou infalível. Na verdade, já destaco alguns pontos que serão, inerentemente, limitados (ou limitadores) nesta e em eventuais futuras edições dessa obra, ou mesmo de livros sobre temáticas similares:

Dados: de mercado, do Digital, de tendências

É absurdamente rica e avassaladora a quantidade de dados disponíveis sobre o mundo digital e suas inúmeras ramificações. As pesquisas emergem desde grandes grupos internacionais até pequenas agências locais. A todo momento, a toda hora. Sendo assim, a preocupação aqui foi não utilizar números e dados (em alguns momentos eles estão até bem presentes) como verdades herméticas, mas apenas como ilustrações, como fotografias de uma realidade específica. Os números ajudarão o leitor a compreender conceitos e a aplicar a Metodologia. Naturalmente, na condução de seu próprio PEMD, é esperado que você busque dados sempre atuais, frescos, que, similarmente, serão também ilustrações de "fotografias momentâneas" da sua própria realidade organizacional.

Vale dizer que essa é a parte mais fácil para você se virar sozinho. Para praticamente qualquer necessidade de dados e pesquisas, há vasta oferta disponível (gratuitamente, na maior parte das vezes) online e basta um pouco de paciência e destreza em buscas no Google ou no ChatGPT e você encontrará o que precisa.

Oferta de *cases*

Em linha com o que disse sobre os dados e pesquisas apresentados no livro, diariamente temos dezenas de bons casos acontecendo e sendo documentados no mundo inteiro. Lembro-me de que, em dada ocasião, quando propus em sala o estudo de um caso sobre a criação da marca de bebidas alcoólicas Absolut, um aluno queixou-se dizendo que o *case* era "velho".

Tente não se prender a isso. Tente não se preocupar com a "idade" dos *cases*, seja ao longo deste livro, seja em outros que ler, bem como em cursos que fizer a qualquer momento de sua trajetória. Claro que há exemplos recentes e bem relevantes em muitas áreas (principalmente em Digital), mas a função dos estudos de caso é ilustrar ou exemplificar certos conceitos para que fiquem bem solidificados na mente do leitor. Assim, preocupe-se em compreender as mensagens que aquele caso pretende passar e em como você, em sua própria vida profissional, poderia utilizar as soluções expostas no *case* para seu próprio benefício.

Teoria e prática

A relação entre teoria e prática sempre será alvo de preferências particulares, dependendo do perfil do leitor. O interessante é que, quando falamos de Marketing na Era Digital, dado o quão recente é a área, apesar de termos muitas bases teóricas antigas que nos são úteis hoje, também existem novas linhas teóricas sendo debatidas e aprimoradas neste exato momento, além do fato

de que novas teorias são criadas empiricamente por executivos do mercado e que, às vezes sim, às vezes não, poderão ser eventualmente estudadas e formalizadas pela academia.

Minha recomendação, portanto, é que você não se limite a ter somente acesso a (ou respaldo da) teoria ou (d)a prática, muito menos sinta qualquer preconceito em aceitar "o outro lado". Na minha experiência (e você verá que tenho uma carreira que une o mercado e a academia há mais de 20 anos), o que ficou muito claro é que os melhores profissionais são aqueles que congregam os dois mundos: conhecem bem as teorias e sabem como aplicá-las na prática.

E bem como Narciso...

Lembro bem de ter conversado com quatro pessoas muito caras para mim acerca da atividade de escrever um livro: André Miceli (que é um dos revisores técnicos da obra), Jorge Duarte (que foi o responsável involuntário por me abrir as portas do Setor Público), Rafael Rez (a maior referência do mundo de Marketing de Conteúdo em língua portuguesa) e Sandra Turchi (com quem já tive a oportunidade de trabalhar em projetos internacionais para grandes marcas). Todos concordaram com o fato de que, inevitavelmente, conforme o passar do tempo (e com o acúmulo de mais experiências, mais consultorias, mais aulas, mais leituras) nossas concepções e ideias vão mudando, de forma que, invariavelmente, os autores de livros sempre pensarão que há algo a acrescentar aqui ou acolá, pode-se mexer nisso ou naquilo. O professor André chegou a dizer que, ao escrever um livro, chega-se a um ponto em que você não o termina, mas simplesmente desiste! Realmente é uma tarefa hercúlea, principalmente com o cuidado que tive em não medir esforços para deixar cada ponto bem amarrado e referenciado, e cada recomendação e cada metodologia consolidadas, de forma a assegurar o seu sucesso, leitor, ao aplicar as técnicas aqui propostas.

Certamente senti (e sofri, por vezes!) esse efeito. Para fechar esse bloco necessário das limitações da obra, antecipo que você também irá notar e sentir essa permanente angústia (muito positiva, no entanto) conforme for lendo o livro, compreendendo a Metodologia e aplicando o PEMD em sua organização ou junto a seus clientes. Minha dica é a seguinte: aceite que somos e vivemos essa bela "metamorfose ambulante" e utilize essa lacuna interior para continuar buscando constantemente seu aprimoramento pessoal e profissional.

Espaço aPEMDiz

Para ajudar seu desenvolvimento e aprendizado ao longo do livro, desenvolvi uma área online com mais materiais explicativos e complementares, como novas referências, *cases*, vídeos, arquivos para download e até templates e modelos para você usar em sua empresa ou com seus clientes.

No **Espaço aPEMDiz**[2] você terá acesso a uma seleção de profissionais, sites, blogs e outras recomendações para seguir. Verá também indicações de acadêmicos importantes em Marketing para acompanhar no Research Gate[3], como autores e professores que são ativos e deixam seu conteúdo integral ou parcialmente aberto no site. Contará ainda com sugestões de sites de busca de artigos acadêmicos do Brasil, de Portugal e internacionais, não só em Marketing, como também em áreas correlatas, como Comunicação, Tecnologia, Economia, Inovação e Gestão.

O espaço será regularmente atualizado com materiais adicionais e muitas novidades. Portanto, acesse, cadastre-se e consulte frequentemente o canal: https://marketingelevation.org/livropemd.

2 Um crédito importante a fazer é que a ideia de "aPEMDiz" partiu de alunos da primeira turma do meu curso "Formação em PEMD", iniciada em dezembro de 2021. O aluno Tim Silva criou o termo e passou a usar no grupo de alunos da turma. Adorei desde o primeiro momento e diversos outros estudantes passaram a usar "aPEMDiz" e "aPEMDizes".

3 O Research Gate (www.researchgate.com) é um portal acadêmico no qual professores, pesquisadores e alunos compartilham seus trabalhos. Se não encontrar algum autor ou alguma publicação nesse site, tente o Academia.edu.

Apresentação

O mercado digital sempre foi carente de estratégia e, acredito, assim ficará por mais alguns bons anos. O que comumente é chamado de "estratégia", particularmente em agências e pequenas e médias empresas, costuma ser uma lista de ideias táticas para se chegar a objetivos rarefeitos e pouco claros.

Similarmente, o mercado digital também sempre foi carente de planejamento. Sim, fazer um cronograma de postagens ou planejar uma campanha de mídia é mais comum e menos importante para a estratégia. Mas e quanto a planejamentos sistemáticos e estruturados de longo prazo? Isso segue em falta...

Por efeito desses gaps, a atividade de Planejamento Estratégico parece ser algo exclusivo a grandes empresas, bem estruturadas e com acesso a excelentes fornecedores. Na maior parte das organizações, sequer há um direcionamento estratégico. Aí, é demais esperar que alguém da equipe saberá fazer um correto Planejamento Estratégico de Marketing.

Os principais cursos formadores de profissionais da área Digital – em especial, os de Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade...), os de Administração (principalmente as vertentes ligadas ao Marketing) e os de Tecnologia – pouco tratam do assunto em suas grades curriculares. Normalmente, a disciplina de Planejamento Estratégico de Marketing segue os passos tradicionais do marketing de produto e/ou ignora completamente os impactos e oportunidades consequentes da Era Digital.

Como agravante, a ilusão de sucesso fácil ou barato tem levado particularmente as pequenas e médias empresas a repetidas frustrações em suas investidas no ambiente digital, eis que, geralmente sendo assessoradas de forma precária, são levadas a acreditar que os resultados na internet vêm sem esforço ou com muitíssimo pouco trabalho.

Nesse cenário, observamos que a demanda por bons profissionais não para de crescer, de forma que a lacuna deixada pelas universidades vem sendo preenchida por cursos de curta duração que, na maioria das vezes, são falhos ou extremamente simplórios. Há, ainda, uma enxurrada de gurus, charlatães e empreendedores de palco oferecendo "formações" rápidas e prometendo fortuna, fama e glória indiscriminadamente. Como resultado da falta de boas opções formais de educação, o jovem aspirante ao mercado digital vê no próprio mercado sua escola.

O que testemunhamos, cerca de 30 anos após o início da internet comercial no Brasil[4], é um cenário que revela jovens profissionais com pouca formação acadêmica na área digital, de um lado, e, em outro extremo, executivos mais experientes no mercado de marketing online, que até bem recentemente se viam impelidos a buscar sua formação ou de forma empírica, ou autodidata, ou em cursos no exterior.

Gosto de pensar que tenho contribuído com parte da solução a esse problema. Além de já ministrar palestras, workshops e cursos de extensão desde 1998 (e atuar na área desde 1997), tive a felicidade de dar um passo importante na área de Educação em Marketing Digital no país ao ter criado, em 2007, o primeiro curso de MBA em Marketing Digital do Brasil, sendo a primeira turma oferecida em 2008, na Facha/IGEC, no Rio de Janeiro. Nesse momento vale uma menção de reconhecimento e agradecimento ao colega Bruno Rodrigues, que foi o verdadeiro responsável por abrir as portas que possibilitaram essa evolução na Educação Digital brasileira, ao lado dos empreendedores pioneiros responsáveis pelo financiamento e administração do projeto, Cláudio Moreira e Rodrigo Goeks.

Alguns anos depois, em 2010, iniciei um trabalho com o professor Luis Carlos Sá, na Fundação Getulio Vargas (FGV). Cerca de 20 anos antes, o professor Luis já havia sido um visionário ao colaborar para a estruturação e coordenar os cursos de MBA em Marketing da FGV no Brasil. Ao criarmos em conjunto os programas de MBA e Pós-MBA em Marketing Digital da Fundação em todo o país, demos juntos mais um passo de vanguarda e de suma importância para o mercado digital nacional. Em pouco tempo nosso programa se tornou o maior de toda a América Latina. Desde 2016, com minha mudança para Portugal, os cursos da FGV foram ampliados e estão sob a zelosa tutela da Coordenação Acadêmica do professor André Miceli.

Ainda assim, mesmo tendo observado várias outras escolas seguindo o exemplo e montando cursos de diversas naturezas na área digital, continuei sentindo falta de algo que atendesse àqueles que não pudessem, por qualquer motivo, assistir aos cursos de excelência da FGV, e que fosse muito além tanto das fórmulas mágicas para o sucesso nas mídias sociais quanto da criação aleatória e infundada de frameworks vazios e milagrosos para gerenciar as atividades de marketing no mundo online.

No final de 2012, portanto, iniciei o rascunho do que se tornaria eventualmente a estrutura deste livro. Nos anos seguintes, o conteúdo foi amadurecendo

4 A internet comercial (ou seja, para uso privado de pessoa física) iniciou-se no Brasil em 1995, embora já fosse usada com alguma regularidade pela academia desde inícios da década de 1990.

após muita pesquisa, reflexão, debates com profissionais-chave do mercado e também da academia. O material foi profundamente revisto e modernizado em 2014 e novamente em 2016, com vistas a se adequar ao mutante mercado e para certificar que seria de larga utilidade para profissionais e estudiosos do tema. A todo momento, o foco principal sempre foi o de preencher essa lacuna do mercado, ao oferecer uma sólida e completa obra sobre o Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital, contendo metodologias amplamente consagradas e frameworks adotados no âmbito acadêmico e no executivo em todo o planeta.

Atualmente, sigo firme na saga de colaborar com a educação do mercado. Desde 2018, ao lado do professor e consultor André Gildin, ofereço diversos cursos em pós-graduação e MBA no IPOG em todo o Brasil. Já em Portugal, naquele mesmo ano, passei a integrar o corpo docente do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) – a primeira escola portuguesa a oferecer cursos de Marketing no país.

Os mercados – português e brasileiro – são muito distintos, mas se assemelham em uma triste questão: em ambos, a fala mansa e rasa dos gurus segue proliferando e corroendo oportunidades de empresas e profissionais.

Depois desses anos todos, olho para trás e me sinto seguro em dizer que, não fosse a Metodologia PEMD, não teria chegado aonde estou. Meu patrimônio, minhas ocupações profissionais e acadêmicas, meus produtos, meu posicionamento... a Metodologia PEMD está lá, como coautora dessa jornada. O último teste, por assim dizer, foi a consolidação na Europa, seja por meio de aulas, cursos e palestras, seja por meio de projetos 100% em território europeu, incluindo os sucessos que alunos portugueses, franceses, espanhóis, ucranianos, belgas, húngaros, entre outros, têm tido em suas próprias jornadas acadêmicas e executivas.

O maior prêmio, entretanto, não tem a ver com ego, sucesso financeiro ou fama no mercado. O *grand prix* é ter tido a oportunidade de conceber e lhe entregar todo o ferramental para que você também desenhe a sua jornada, aquela que faz sentido para VOCÊ, e que você seja muitíssimo bem-sucedido por todo o percurso.

Antes de virar a próxima página, acho importante reforçar que você terá pela frente muito trabalho, muitos estímulos e desafios para a mente, muita inspiração e, espero, muita diversão. Sendo assim, boa sorte, boa leitura e muito sucesso em sua carreira e em seu Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital!

Introdução

Conheci o mestre Nino Carvalho em meados de 2011, muito antes de ele me conhecer. Ouvi falar de um brasileiro que estava brilhando pelo mundo, atendendo grandes marcas, e que publicava material de qualidade no SlideShare, site popular à época, no qual se compartilhava slides de palestras e apresentações. Passei a consumir material do Nino.

Pouco tempo depois, ouvi falar que ele havia criado o primeiro MBA em Marketing Digital do Brasil e estava dentro da FGV. Passei a admirá-lo cada vez mais, sem nunca ter trocado uma palavra com ele.

Foi só em 2018 que tive a oportunidade de encontrá-lo pessoalmente, depois de termos nos comunicado por meio de muitas mensagens pelo LinkedIn e por e-mail. Nos conhecemos na cidade do Porto, em Portugal, quando lancei meu livro por lá. Tomamos um café no maravilhoso Mercado Bom Sucesso e conversamos longamente sobre o mercado de Marketing Digital.

Somos hoje o que os mais jovens chamam de "dinossauros" do Marketing Digital; e entendemos isso como um tremendo elogio! Quando ingressamos na área, não havia muitos livros, não havia guias, não havia frameworks a seguir.

Nossa geração fez a transição entre os conhecimentos do Marketing clássico para o chamado Marketing Digital, mais contextualizado para o mundo online. Nós nos apoiamos em autores clássicos, que desenvolveram o mundo do Marketing ao longo do século XX, para criar as bases do Marketing do século XXI.

Uma das coisas sobre as quais conversamos naquele café lá no Porto foi sobre o "Comportamento do Consumidor", um dos importantes desdobramentos da área de Marketing. Como seres humanos, queremos interagir, receber atenção, nos expressar e estabelecer vínculos.

As marcas são símbolos de status, de pertencimento, de poder, de sucesso, de autoexpressão. Marcas constroem narrativas que conectam as necessidades básicas humanas, tão bem descritas por Maslow em 1943, e representam esses símbolos para seus consumidores.

Quando olhamos para o universo digital, a narrativa midiática prega que tudo é novo, diferente, tudo é inovador e sem precedentes. Mas o ser humano permanece o mesmo. Suas necessidades básicas permanecem as mesmas. Logo, seu comportamento também tende a ser muito similar.

No entanto, analisar esses comportamentos e traduzi-los em ações de Marketing é bem mais complexo no mundo digital. Há uma multiplicidade de canais, de

formatos, de públicos, de gerações, de linguagens, num volume muito superior ao que conhecíamos até o século passado.

Quando falamos sobre como lidar com essa complexidade, procuramos criar processos de trabalho, os chamados frameworks, modelos, ou estruturas-base. Um framework permite seguir um processo relativamente padronizado, que facilita a construção do pensamento de forma organizada e gradual, seguindo etapas que se tornam cada vez mais conhecidas e familiares, facilitando a comunicação entre equipes e permitindo que a qualidade do resultado final seja melhor.

A função do framework não é engessar e sim criar um padrão do mínimo esperado em termos de um entregável de qualidade. Ele pode ser adaptado e personalizado, mas mantém uma essência de pensamento organizado que segue uma lógica.

Foi nesse contexto que o Nino me apresentou o **PEMD**, sua Metodologia de Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital.

Logo de cara me lembrei do Planejamento Estratégico clássico de Igor Ansoff, nas décadas de 1950/1960; da visão de Peter Drucker sobre a importância do Planejamento Estratégico dinâmico e do Planejamento Estratégico de Marketing de Philip Kotler, de 1975, que se tornou uma premissa para os departamentos de Marketing no mundo todo nas décadas seguintes.

O objetivo desses consagrados modelos de Planejamento nunca foi enquadrar todas as empresas nas mesmas regras, mas criar modelos de pensamento que ajudassem a implementar suas estratégias. Perguntei ao Nino se era essa a mesma visão dele para o **PEMD**, e, como bom carioca, ele me respondeu com um sorriso: “na mosca!”

Manejar toda a complexidade do Marketing na Era Digital é um trabalho difícil. Vejo muitos profissionais preocupados com o post de amanhã para o Instagram, com a hashtag que está bombando nos *trending topics* ou com qual influencer conversa com seus clientes da geração X, mas se esquecendo de monitorar suas fraquezas competitivas, de monitorar a lucratividade das linhas de produto em cada canal, de entender o melhor mix para diferentes públicos em diferentes redes sociais.

Para alguns profissionais da nova geração, termos clássicos de Marketing, tais como SWOT, Mix de Marketing ou macroambiente, parecem de outro mundo. Muitas vezes, são esquecidos na hora de um planejamento e levam a erros grosseiros na execução, justamente pela falta de fundamentação.

A analogia é simplória, mas não deixa de ser útil: a fachada é o elemento mais atraente de uma construção, mas, sem uma fundação, uma casa não para em pé.

O objetivo do **PEMD** é garantir que, apropriadamente executado, os fundamentos estejam em seus devidos lugares e o Marketing de sua empresa possa ser construído sobre bases sólidas.

Num mundo extremamente dinâmico, com novos concorrentes surgindo o tempo todo, planejar adequadamente é mais importante do que nunca. Exemplos disso não faltam: o lobby de hotéis em Manhattan luta até hoje para bloquear a entrada do Airbnb na ilha mais famosa de Nova Iorque. Eles sabem que, com as opções disponibilizadas pelo Airbnb, suas margens de lucro serão achatadas. Um cenário clássico de concorrência no microambiente.

A TV a cabo demorou a reagir ao *streaming*, enquanto a Netflix ganhou mercado. Com novos concorrentes no cenário das plataformas de filmes e séries (HBO Max, Star+, Disney+, Apple TV, GloboPlay, Prime Video, entre muitos outros), agora é a própria Netflix que precisa se mexer para não perder assinantes.

No primeiro cenário, o desenho de novo entrante de um mercado limítrofe num mercado consolidado. No segundo cenário, a entrada de novos concorrentes diretos num mercado em expansão. Ambos os cenários já foram descritos por mestres como Levitt, Kotler, Drucker e Porter.

Com a **Metodologia PEMD** em mãos, você não poderá frear o ímpeto dos seus concorrentes, mas terá como se antecipar a eles ou reagir adequadamente caso isso se faça necessário. Em cenários complexos, é sempre útil ter clareza dos objetivos, das estratégias e das táticas para utilizar, da melhor forma possível, as ferramentas disponíveis. No final das contas, você estará em poder de ferramentas testadas e comprovadas em grandes marcas e nos mais diversos cenários para agir e reagir conforme a necessidade.

Tive a oportunidade de conhecer o **PEMD** em primeira mão e vê-lo amadurecendo ao longo dos anos, e posso garantir: **meu arsenal ficou muito mais poderoso com esse recurso em mãos.**

Que seu planejamento seja vigoroso!

> ***Rafael Rez**, pai da Carolina e do Pedro. Autor do livro "Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI", com mais de 20.000 exemplares vendidos, publicado no Brasil e em Portugal. É fundador da Web Estratégica, consultoria de Marketing Digital, que atende clientes de porte nacional no Brasil. É cofundador da Nova Escola de Marketing, escola de Marketing Digital que já formou mais de 5.000 alunos. Possui MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2013. Foi professor de MBA, pós-graduação e extensão em diversas instituições, entre elas: IPOG, HSM Educação, ESPM, ESALQ/USP, INSPER e FGV.*

DVS
EDITORA

Nino Carvalho, *MSc, FCIM*

Consultor e professor de atuação internacional. Mais de 20 anos de experiência e projetos executivos e acadêmicos em 30 países. Único brasileiro FCIM, a mais alta chancela de Marketing da Comunidade Europeia. Concebeu e foi Coordenador do primeiro MBA em Marketing Digital do Brasil e de MBAs em Marketing Digital na FGV. Atualmente é Coordenador de Cursos de MBA no IPOG e professor em Portugal e Bélgica. Membro da American Marketing Association, Mestre e Pós-graduado em Strategic Marketing. Reconhecido como Top 3 de Marketing Digital na América Latina (Adobe) e nomeado a "Maior Destaque de Marketing Digital em Portugal" (Digitalks). Keynote speaker no maior evento de Marketing do planeta, o e-World Marketing Summit (eWMS), de Philip Kotler.

"Um livro que apresenta um caminho detalhado e prático em meio ao cenário acelerado e cheio de incertezas do Digital. Nino Carvalho é uma voz de lucidez na área, atualiza estratégias clássicas sem sensacionalismos ou fórmulas prontas. Marketing bem-feito, atemporal!"

Camila Renaux
Consultora, professora e palestrante, duas vezes eleita Melhor Profissional de Marketing do Brasil

"Nino Carvalho reuniu teoria e prática em um guia completo para profissionais de Marketing. Apresenta, de forma clara, as melhores estratégias para o planejamento e a tomada de decisões em um mundo digital em constante transformação."

Rafael Coimbra
Editor-executivo da MIT Technology Review Brasil e diretor do TEC Institute. Professor da FGV, palestrante e consultor

"O que há de melhor em estratégias de Marketing com competência e escalabilidade, para os mais diversos modelos de empresa: é o que o Nino traz neste livro. Um legítimo roteiro para planejar e executar em tempos de objetivos multicanais."

Karla Passeri
Marketing Manager na Amazon. Mestre em Cultura e Comunicação pela Universidade de Lisboa, professora e palestrante entre Brasil e Europa

---

"Executar sem planejar é como fazer uma viagem sem destino. Qualquer jovem sabe utilizar as plataformas e os recursos oferecidos pelo mundo digital. Essa facilidade, porém, é muito perniciosa, pois engendra a falsa sensação de que se domina o uso dessas ferramentas e, consequentemente, como empregá-las de modo profissional. Ledo engano.

O como, quando, onde e por que usar o digital empresarialmente é uma ação que mistura ciência e arte, exigindo executivos plenamente capacitados para exercer sua implementação com eficiência e eficácia. WÉ preciso compreender bem o cenário digital em seus detalhes e planejar de forma que os benefícios sejam obtidos de acordo com os objetivos definidos.

Nino Carvalho é um dos raros profissionais que estudam os fatos, separando-os da ficção. Se existe um livro que você vai ler sobre Marketing na Era Digital, este é ele."

Marcos Facó
Professor e CMO da FGV Brasil

DVS EDITORA

9 786556 950198